"Quand on travaille pour demain et pour l'incertain, on agit avec raison " PASCAL

DE LA PROSPECTIVE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES...

INTRODUCTION

"Quand il est urgent, c'est déjà trop tard" TALLEYRAND

Les métiers changent, évoluent, naissent, se développent...et souvent disparaissent.
Il n'y a plus de pupitreurs, bientôt plus de programmeurs ou d'analystes informatique, mais on a vu apparaître des spécialistes réseaux, des gestionnaires de base de données...Sans parler de métiers de la fabrication qui subissent des transformations considérables en fonction des investissements matériels importants et des réorganisations liées à des fusions, des concentrations, des spécialisations par centres de compétences.

Plus de la moitié des métiers sont à inventer dans les 30 ans qui viennent!
Alors, est-ce un pari impossible que de chercher à imaginer le futur des compétences dont nous aurons besoin? "Ne faut-il pas se contenter du concept de **réactivité**, devant la rapidité du changement, son imprévisibilité croissante? à défaut d'y voir clair, soyons adaptables. Le concept est séduisant, mais l'adaptabilité instantanée est une vaste illusion lorsqu'on a la charge d'une organisation, la responsabilité d'une équipe dont le savoir-faire ne peut être renouvelé en un instant, dont la mobilisation implique un minimum de projets s'inscrivant dans la durée"(Hugues de JOUVENEL).

Il n'était pas besoin de prospective ou d'anticipation quand 95% des effectifs des entreprises se situait à un niveau d'O.S. L'évolution de l'environnement est en forte mutation et ne permet plus de gérer au coup par coup. L'accélération du changement rend aussi la prévision plus nécessaire.

Il est de plus en plus indispensable de gérer le professionnalisme dans cet environnement nouveau où les qualifications sont de plus en plus élevées, les compétences de plus en plus changeantes : il faudra donc être capable d'anticiper en s'informant sur l'environnement pour définir une stratégie d'entreprise mais en anticipant aussi les moyens nécessaires, dont les ressources humaines, tant en volume qu'en compétences.
" Les dirigeants justifient bien souvent leurs décisions en disant qu'ils n'avaient **pas** le choix, qu'ils agissaient sous la contrainte. La vérité portant est toute différente : ils devraient dire qu'ils n'avaient **plus** le choix, ayant laissé dérivé la situation jusqu'à un point tel qu'ils ne disposaient plus d'aucune liberté pour infléchir le cours des choses" (Hugues de JOUVENEL).

1 - LA PROSPECTIVE : UN ESSAI DE DEFINITION

Certains auteurs en donnent la définition suivante :

"Science ayant pour objet l'étude des causes techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélèrent l'évolution du monde moderne, et la prévision des situations qui pourraient découler de leurs influences conjuguées". Ce qu'on pourrait familièrement commenter par cette phrase :" C'est parce que l'on va plus vite et dans une plus grande incertitude qu'il faut des phares qui éclairent plus loin".

En ce sens, la prospective n'est pas la prévision.

"La prévision est une technique quantitative, fondée sur des hypothèses d'évolution des comportements des agents économiques et acteurs sociaux, sur l'analyse des relations et la mise en évidence des liaisons de causalité entre variable, ces relations pouvant être formalisées sous forme de "modèle", c'est-à-dire d'un système d'équations qui représente les liens de cause à effet entre les variables.
La prévision associe une analyse quantitative, s'appuyant sur des matériaux statistiques, et un travail d'expertise. La prévision la plus courante extrapole les tendances constatées. Plus son horizon est lointain, moins elle est fiable" (Commissariat Général du Plan : Outils pour une prospective des qualifications - 1996). Elle utilisera essentiellement les modèles (modèles de simulation) bâtis sur l'observation du passé, et tournant à partir d'hypothèses souvent frustres, parfois arbitraires ou mal argumentées, même si ces modèles sont de plus en plus sophistiqués, et donnant donc des résultats décevants.

La prospective, terme inventé par Gaston Berger vers 1955, est une interrogation sur les futurs possibles à un horizon assez lointain et une réflexion sur les actions à mener pour construire l'avenir. " Il faut considérer l'avenir non plus comme une chose décidée et qui, petit à petit, se découvrirait à nous, mais comme une chose à faire".
C'est une démarche pluri-disciplinaire, d'inspiration systémique. Elle cherche à intégrer des facteurs qualitatifs, des tendances émergents, des faits jugés "porteurs d'avenir", des effets de saturation ou de seuil, des possibilités de rupture, et surtout le jeu des acteurs.
C'est une démarche qui prend en compte des dimensions temporelles à plusieurs termes : l'analyse sur le long terme permet d'éliminer les "effets de période", le moyen et long terme de fournir suffisamment de liberté de manoeuvre pour engager de réelles transformations.

C'est une méthode de travail alliant rigueur et imagination. La détermination de scénarios est une démarche méthodologique privilégiée de la prospective. Les scénarios exploratoires sont destinés à faire découvrir le champ des possibles, à prendre en compte des phénomènes de ruptures (effets de seuils, innovations, volonté des autres de modifier les règles du jeu...) et à éclairer les décideurs sur ce qu'ils considèrent être au cœur de leurs préoccupations.

Il ne s'agit plus seulement de calculer des trajectoires, d'envisager un futur probable , mais de déterminer le champ des différents possibles.

La possibilité n'est certes pas encore la réalité mais elle est déjà une part du réel qui peut advenir. La détection de ces parts du réel ne constitue certes pas une science exacte, mais ce n'est pas parce que les lendemains ne sont plus exactement prévisibles que cela implique que le présent, avec toutes ses contradictions, soit inintelligible. On peut donc dire que la prospective est la capacité à veiller sur ces futurs possibles, à recueillir et interpréter des indices préfigurant des changements lourds, à définir des scénarios d'évolution, scénarios de continuité ou de rupture, à analyser l'interaction des différents facteurs qui influeront l'entreprise et les métiers qui la composent. Ces scénarios ne sont pas des modèles, et à défaut d'obtenir des résultats fins, précis et détaillés, ils permettent de dégager des "macro-tendances", des grandes options intéressantes et exploitables, car étant réellement une aide à la décision. "il vaut mieux une imperfection opérationnelle qu'une perfection qui ne l'est pas" (J.N.KAPFERER). On parlera alors de scénarios exploratoires pour défricher ce qui peut advenir.

Il y a bien une question complémentaire à celle qui est posée par la prospective. A "que peut-il advenir" la suite logique, c'est bien "que pouvons-nous faire?". On ne parlera plus de prospective au sens étroit du terme, mais de pilotage d'un projet, de planification, voire de programmation. On parlera de scénarios stratégiques pour explorer ce que l'on peut faire.

Antoine RIBOUD l'exprime ainsi dans son ouvrage "Modernisation, mode d'emploi" :

"gérer par l'anticipation permanente, c'est mobiliser assez d'informations pour construire une organisation flexible, qui ne se laisse pas surprendre par les changements de l'environnement. L'anticipation est une sorte d'entretien préventif de l'organisation, c'est une assurance-vie pour l'entreprise".
"Anticiper ne peut pas vouloir dire figer une vision du futur. L'anticipation est un exercice de conception d'une organisation interne de l'entreprise assez flexible pour s'adapter en permanence".

La crise de confiance dans l'approche prospective touche ceux, parmi les managers, qui gardent, comme pour le passé, l'idée d'un futur certain, confondant reconduction du passé ou extrapolation du présent avec prospective et anticipation.

La démarche prospective? Ce n'est pas l'objet de cette note, mais on peut rapidement reprendre les cinq étapes que dresse Hugues de JOUVENEL, dans son article sur la démarche prospective (FUTURIBLES 09/93 N°179) et auquel nous vous renvoyons pour plus de détails :

- ⇨ La définition du problème et le choix de l'horizon (le plus souvent, l'horizon des ruptures)
- ⇨ La construction du système et l'identification des variables clés (et leur interaction)
- ⇨ Le recueil des données, des indicateurs permanents et l'élaboration des hypothèses
- ⇨ La construction des scénarios exploratoires ou prévisionnels : qu'est-ce qui peut advenir?
- ⇨ Les choix stratégiques : les scénarios normatifs : qu'est-ce que l'on peut faire, tenant compte de l'objectif ?

2 - DES METIERS EN CONSTANTE EVOLUTION

La veille sur la compétence ne doit pas être confondue avec la planification opérationnelle, ni la gestion prévisionnelle.

Entamer un travail de prospective, d'anticipation sur les compétences dont on aura besoin n'est pas un acte de planification, encore moins de gestion. Ces étapes sont postérieures à la prospective et en fondent l'intérêt et le réalisme.
Une fois admise cette nécessité d'anticiper pour mieux gérer, il importe de déterminer la nature des compétences et des métiers dont les entreprises auront besoin pour réaliser leurs activités futures peut permettre de concevoir des solutions alternatives et mettre en oeuvre des actions qui aient un sens pour elles comme pour les salariés. Il s'agit avant tout, pour les branches professionnelle comme pour les entreprises d'éviter des ruptures prévisibles en matière d'emploi dont les conséquences économiques et sociales pourraient être fortement négatives.

La planification de la ressource humaine est déjà le fait d'un certain nombre d'entreprises, mais le plus souvent celle-ci n'est d'ordre que quantitatif et démographique : âge, ancienneté, formation de base, flux d'entrées et de sorties et leur simulation à certaines échéances...

Il faut aller vers un champs plus qualitatif, ne concernant pas seulement la ressource mais le besoins ; en volume mais surtout en compétences. Ce n'est pas une utopie que de confronter des facteurs lourds de changements avec la réalité des métiers actuels et d'imaginer leur transformation possible à terme :
"l'impact social à moyen terme des décisions prises est un excellent crible des décisions stratégiques" (A. RIBOUD)

Nous pouvons déjà avoir un regard sur ce futur, repérer certaines tendances en prenant en compte le passé et son évolution :
Les situations de travail sont de moins en moins "standardisées", et il faut développer une plus grande autonomie et une mobilisation de savoir-faire multiples afin de réagir de façon efficace à des situations variées où les tâches ne seront plus prescrites d'avance.

Les activités, de plus en plus complexes, en interaction entre elles, nécessiteront des expertises de plus en plus "pointues" dans les différents domaines d'excellence spécifiques à l'entreprise. Mais aussi des compétences de coordination, de gestion transversale de projets inter - structures.

Notons encore que l'élévation de la qualification des personnels entraînera encore plus qu'aujourd'hui de nouvelles attentes, des motivations au travail différentes, une plus grande exigence sur l'intérêt des activités, des modes de reconnaissance de la compétences et des performances plus personnalisés (individuellement ou collectivement), par rapport à une organisation encore taylorisée, des activités parfois fortement parcellisées.

Il s'agit alors d'imaginer et de préparer les compétences, et en particulier les compétences critiques et stratégiques, en se donnant un temps d'avance afin d'obtenir une plus grande efficacité dans la réponse à la demande des clients, dans la mise en œuvre d'investissements nouveaux et coûteux, dans l'innovation indispensable etc..

La prise en compte du futur devient une nécessité car la compétence est un des rares éléments stables de l'entreprise, elle est peu flexible et se modifie lentement.
Il a fallu près de 10 ans pour transformer les qualifications de base des personnels de la sidérurgie, de l'automobile, sans y parvenir totalement, les besoins et niveaux de compétences requis continuant d'évoluer.
En effet les hommes n'évoluent pas au même rythme que la technique. Il faudra parfois retarder des opérations parce que la compétence n'est pas encore au rendez - vous des évolutions du marché, de la technologie...
l'expertise dont les entreprises auront de plus en plus besoin devient un point d'incertitude majeure pour l'entreprise, car elle est rare, dans certains cas et elle est aussi coûteuse : les ressources humaines sont, pour la plupart des entreprises, le premier poste d 'investissement.

L'anticipation devient alors une nécessité afin de se donner des marges de manœuvre plus importantes et choisir de façon "éclairée" entre recruter, former, promouvoir, reconvertir..

A l'inverse, l'absence d'anticipation peut avoir pour conséquence des surcoûts importants liés à des sureffectifs permanents, des pertes de savoir-faire pour lequel le transfert à d'autres collaborateurs ou encore le remplacement n'a pas été prévu, une insatisfaction des clients qui se détournent de certains produits, la remise en cause de projets porteurs par manque de compétences, des tensions sociales liées à des politique d'emploi précaire dans " l'entreprise à deux vitesses".

3 - LES FINALITES DE L'ANTICIPATION ET DE LA PROSPECTIVE DES METIERS ET DES COMPETENCES

Développer la prospective des métiers, définir la structure - cible des métiers, c'est se donner les moyens de :

31) Identifier les requis professionnels futurs, afin de mettre à jour les contenus des formations professionnelles, des concours d'une profession.

Il relève des missions de ceux qui pratiquent la veille prospective sur les compétences d'alerter les responsables de l'offre de formation initiale ou continue de l'évolution de ces requis futurs, car l'offre est très souvent en retard, en décalage.
A la fois par absence de réflexion prospective, mais aussi par manque de coordination entre les opérationnels qui réfléchissent et bâtissent le futur, et les organismes ou services de formation (internes et externes) produisant, de façon souvent très autarcique, des programmes et des catalogues.
Le plan de formation annuel n'est bien souvent que l'addition des demandes individuelles des salariés ou de son encadrement direct. Il se résume, dans la plupart des cas, à un plan d'adaptation aux postes, à l'environnement à court terme. En quoi prend - il en compte la préparation du futur?
En quoi intègre-t-il une réflexion sur la prospective des métiers, des besoins de requalification à long terme, la nécessité de préparer les successions, de développer une culture commune...?

32) Evaluer les écarts entre les futurs requis professionnels et les acquis des salariés.

Cette évaluation n'est jamais un but en soi, mais le moyen de définir des objectifs de progrès, des formations collectives ou individuelles de façon opérationnelle, adaptées aux exigences de nouveaux métiers ou aux nouvelles exigences des métiers actuels.

33) Actualiser les profils de recrutement
...autrement que sur des bases statutaires, en précisant les requis indispensables, les compétences minimales d'accès.

34) Clarifier et adapter l'organisation du travail...

...car la réflexion sur l'évolution du contenu du travail amène bien souvent à réfléchir sur le positionnement d'un métier dans l'organisation, les conditions de réalisation des activités, les moyens pour les réaliser. En tirer les conséquences aboutit à des décisions de modifications micro - organisationnelles, parfois à des remises en cause plus importantes (regroupement de plusieurs postes en un seul dans une optique de guichet unique, remise en cause ou diminution des lignes hiérarchiques etc..). Dans le même ordre d'idées, penser requalification d'un métier, c'est prendre en compte l'interaction entre l'organisation et le métier, sans pouvoir toujours dire qui précède l'autre, qui en est à l'origine.

35) Repérer les passages nouveaux entre des métiers, les nouvelles accessibilités...

..ou, à l'inverse, la rupture entre des passerelles qui autrefois étaient possibles. La cartographie des métiers change certes lentement, mais elle change comme la surface terrestre ; des proximités de métiers se font jour, des transferts

de compétence autrefois possibles et permettant des mobilités et évolution professionnelles deviennent de plus en plus ardus.

36) Définir préventivement les alternatives possibles dans le cas où les ressources actuelles sont incompatibles avec le devenir des emplois et des qualifications :
réorientations, reclassement au sein de l'entreprise, prenant en compte la déqualification probable du métier, entraînant même à terme sa suppression par automatisation progressive des tâches, par externalisation liée à la diminution ou à la perte de sa valeur ajoutée. Dans ce cas, l'anticipation permet un traitement "à froid" préférable à un état de crise, toujours préjudiciable au climat social.

37) Alerter les différents acteurs internes et externes de façon suffisamment rapide
afin de leur permettre de faire des choix d'orientation et de parcours de carrière prenant en compte ces informations, tout autant que ses propres intérêts et aptitudes.

4 - LES ACTEURS DE LA PROSPECTIVE ET DE L'ANTICIPATION DES METIERS ET DES COMPETENCES

La création, le développement, le changement des compétences demandent du temps et doit donc s'inscrire dans une démarche de planification globale de l'entreprise. En effet, on peut, de moins en moins, considérer la ressource humaine comme une variable secondaire, mais de plus en plus comme un facteur-clé à prendre en compte dès la formulation des orientations et choix stratégiques de l'entreprise.

Il est alors indispensable qu'il y ait "consensus" du management sur les options possibles et les politiques d'emploi à entreprendre. Planifier, c'est apprendre ensemble, c'est développer un langage commun, une réflexion collective qui se confronte pour aboutir à des choix concertés.
Il faut que le management soit capable de faire le choix du scénario stratégique qui lui convienne, afin de définir les investissements nécessaires, matériels ou immatériels, en même temps que l'organisation et la compétence qui permettront de les rentabiliser (à l'inverse du projet de la SNCF concernant le logiciel SOCRATE ayant pour but la réservation des billets)

Rien n'est pire, pour la mobilisation de l'entreprise, que l'incertitude sans projet...

L'anticipation est un "passage obligé" pour faire adhérer les salariés, pour faire partager une vision commune de l'entreprise du futur dans laquelle il pourra situer sa place à condition d'accompagner cette communication de messages propres à fournir la garantie d'une plus grande sécurité, d'une plus grande autonomie, celle que procure la maîtrise d'un professionnalisme actualisé. En effet, plus les savoir-faire deviennent professionnels, et plus il faut " avoir un temps d'avance". Cette anticipation permet alors, pour le salarié, d'imaginer un futur probable et de se mobiliser, individuellement ou collectivement, pour s'y préparer.

5 - CONDITIONS ET LIMITES DE LA DEMARCHE PROSPECTIVE

51) Les échéances et les différentes dimensions du temps :

L'anticipation des évolutions doit se donner un cadre de référence sur l'échelle du temps : prévoir un changement à un an, dans un cadre budgétaire, n'implique pas les mêmes prises de décisions, la même gestion des ressources humaines qu'une planification stratégique à cinq ans. Mais la prospective doit permettre de prendre à court terme des décisions prenant en compte cette durée, en fonction du scénario choisi...avec toutes les réserves que l'on a pu faire préalablement, lors de la définition de ce que l'on peut appeler prospective.

Il n'y a de démarche prospective métiers que pour des entreprises qui ont une "stratégie de métier" comme le montre l'enquête du cabinet AT KEARNEY, cherchant à identifier et décrire les critères de réussite des entreprises les plus performantes au monde. C'est ce que montre Michel ALBERT dans " le capitalisme contre le capitalisme", opposant le capitalisme financier "anglo-saxon" à court terme, au capitalisme industriel "germano-nippon" à long terme. La vision à long terme des présidents et directeurs généraux sur le ou leurs métiers de l'entreprise, le centrage sur les métiers de base sont autant d'éléments qui en permettent ensuite la déclinaison opérationnelle au niveau des différentes structures.

Les concepts eux-mêmes sont liés à ces échéances. Une prévision à court terme permettra d'identifier et de réaliser des changements concernant le poste, l'organigramme, la structure.
Le concept de métier est adapté au moyen terme, mais sans utilité pour le long terme pour lequel, sans être capable de "dire" les métiers, l'entreprise doit pouvoir développer "l'employabilité", les capacités d'adaptation au changement et d'apprentissage de ses salariés.
On conviendra donc que les démarches d'anticipation des compétences se situent par rapport au court et moyen terme. Au delà, il serait vain de formuler les changements prévisibles en terme de compétences requises.

52) Le rôle de la Branche, le rôle des entreprises

Si la Branche est bien placée pour identifier les facteurs généraux d'évolution qui risquent de jouer sur les activités dans l'industrie pharmaceutique, ce qui lui permet de décliner ces changements en compétences attendues et les différents métiers, par contre les choix stratégiques et organisationnels sont le fait de chacune des entreprises qui en a la maîtrise.
En facilitant une réflexion collective inter-entreprises prenant en comte la diversité des cultures et des organisations, en formalisant des scénarios d'évolution, la Branche joue son rôle de "vigie", l'entreprise tenant "le gouvernail". A celle-ci de s'approprier une démarche prospective spécifique sur ses métiers en cohérence avec ses choix spécifiques. Et mettre en place les moyens d'une gestion efficace de ses compétences, à la fois pour celles qu'elles estiment spécifiques et rares (le risque de perte ou d'obsolescence est alors important), tout autant que pour celles plus répandues qui concerne des populations plus larges concernant en particulier ses métiers de base.

EN GUISE DE CONCLUSION...

La compétence devient un critère pertinent de différenciation et de réussite des entreprises dans un champ concurrentiel mondialisé. Plus qu'autrefois, elle demandera à être gérée, c'est à dire identifiée et décrite, anticipée, mise en oeuvre, évaluée et sanctionnée. Les entreprises vivent une mutation de leur gestion de l'emploi, La prise en

compte de la gestion des compétences par rapport au moyen et long terme devient, par la force des choses, une nécessité au regard de l'innovation et de la qualité des produits et services ainsi que de la maîtrise des dépenses.